



Manuela Pérez-Pérez²
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ manuela.perez@unizar.es



María-José Vela-Jiménez
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ mjvela@unizar.es



Silvia Abella-Garcés
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ sabella@unizar.es



Angel Martínez-Sánchez²
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ anmarzan@unizar.es

Work-family practices and organizational commitment: the mediator effect of job satisfaction¹

Medidas de flexibilidad trabajo-familia y compromiso organizativo: el efecto mediador de la satisfacción laboral

1. INTRODUCTION

Employees who feel satisfied at work are usually more committed to their organizations than those who are not satisfied. This result, which is frequently being observed in late research (De Sivatte *et al.*, 2015) indicates to the departments of human resources the need to contribute to such job satisfaction. One way to achieve it is to facilitate employee's work-family balance. Indeed several institutions –government, trade unions, etc.- have been demanding for a long time the implementation of flexibility practices (which we will call work-family practices in this article) that help employees to combine their family and work responsibilities. Additionally, there are already a growing number of companies that support such initiatives in order to attract and retain qualified and talented personnel. The implementation of work-family practices may, therefore, be beneficial for both employees and organizations.

Nevertheless, the existence of these practices is not sufficient *per se*, because offering work-family practices does not mean that employees are able to use them. Some studies point out that the employee's perception about the possibility of using these practices is more important than their only existence (Allen, 2001; Behson,



WORK – FAMILY

EXECUTIVE SUMMARY

This article analyzes the mediator effect of job satisfaction in the relationship between the availability of work-family practices and employees' organizational commitment. Empirical data from employees working for family-friendly awarded firms shows that when employees perceive that work-family practices are really available to them, they are more satisfied in their jobs and demonstrate more organizational commitment.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza si la satisfacción laboral de los empleados tiene un efecto mediador entre la disponibilidad de medidas trabajo-familia y el compromiso organizativo de los empleados. Los datos del estudio proceden de una muestra de 322 empleados de empresas españolas que han sido galardonadas con el "Premio Empresa Flexible" o están certificadas como "Empresa Familiarmente Responsable" en los últimos años. Los resultados indican que cuando los empleados perciben que disponen realmente de medidas trabajo-familia para conciliar su vida laboral y familiar, están más satisfechos con su trabajo, y dicha satisfacción explica además positivamente su compromiso organizativo.

2005). Employees may not use work-family practices if they perceive that they are going to affect them negatively, for example, in their professional development or job stability (Dikkers *et al.*, 2007).

Most descriptive studies support the idea that implementing work-family practices further from legal requirements, may contribute to improve employee's job satisfaction, because these practices reduce work-family balance difficulties (Hornung *et al.*, 2008; Selvarajan *et al.*, 2013). The assistance that employees receive from their companies in order to improve work-family balance is what contributes to a feeling of "being in debt" with the company which motivates them to carry out additional efforts –for example, with extra work-time for developing

and launching a new product- or value their company more positively. All this, in the end, may be an indication of a greater employee's organizational commitment, due to the beneficial effect of work-family practices.

The literature of management indicates this effect, but our literature review does not allow establishing clear conclusions because the relationship is not a direct one and it could be indirect or even deferred in time. The reviewed studies evidence that work-family practices are positively related to employee's job satisfaction. Based upon that, we could propose that job satisfaction has a mediator effect between the availability of work-family practices and employee's organizational commitment. It is this commitment which is more related to the employees' performance, so that the verification of the mediator effect could better explain why the availability of work-family practices increases

employees' organizational commitment. This would enable to use more arguments to justify the implementation of these practices by companies.

Therefore the main objective of our study is to analyse if employees' job satisfaction mediates the relationship between the availability of work-family practices and organizational commitment. This analysis would contribute to justify the use of work-family practices by organizations, as it offers new arguments for their adoption in the way that are beneficial for both employees and companies.

The article is structured as follows: the next two sections justify the research. Next, we explain the origin of the data and how we analysed it, followed by the results and the lessons or conclusions that may be deduced from them.

***... the main objective
of our study is to
analyse if employees'
job satisfaction
mediates the
relationship between
the availability
of work-family
practices and
organizational
commitment***

2. WORK-FAMILY PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

In order to be able to better balance their family and labour activity, employees may use some of the work-family practices offered by their companies, either by legal imperative or by a human resource family-friendly strategy. Work-family practices “refer to the services that allow employees to better manage the interconnection between work and family” (Thompson *et al.*, 1999, p. 395) such as flexitime or telework. Those practices and the way they are offered to employees may influence their perception about how companies support employees to balance their work and family life.

Our article focuses on the availability of work-family practices, that is to say, not just on their simple existence but about how employees perceive they can use those practices without negative consequences for professional development or job stability. Several studies highlight the “informal support” to work-family balance that is needed from the employees’ managers, supervisors and colleagues (Allen, 2001; Behson, 2005; Thompson *et al.*, 1999). Our study also recognises the importance of “informal support” for the adoption of work-family practices, and therefore we directly focus on the ‘real’ availability of these practices. That is the reason why we will ask employees about how they have real access to use work-family practices without negative consequences. The use of work-family practices may help to improve absenteeism, rotation and, eventually, employees’ organizational commitment (De Sivatte and Guadamillas, 2013; De Sivatte *et al.*, 2015; Grover and Crooker, 1995; Thomson *et al.*, 1999). An employee’s organizational commitment may be defined as “the relative strength to individual identification and implication towards a particular company, put forward as the desire to continue in the company, make efforts to its benefit and accept its values and goals” (Betanzos and Paz, 2007). Such commitment is considered as a key element to retain good employees and improve company performance. Nevertheless, there is not consensus in the literature because some studies do not find significant relationships between work-family practices and organizational commitment (Allen, 2001; Behson, 2005).

One argument that may explain the positive relationship between work-family practices and organizational commitment has its roots in the theory of social exchange as work-family practices may improve the employee’s feeling of gratitude towards the company. Thus

KEY WORDS

Work-family benefits;
Job satisfaction;
Organizational
commitment.

PALABRAS CLAVE

Medidas trabajo-
familia; Conciliación
laboral y familiar;
Satisfacción laboral;
Compromiso
organizativo.

employees could compensate the work-family support received with extra labour effort whenever they have opportunity to do it (Blau, 1964).

Another argument is based on the resource-based view and capabilities theory (Teece *et al.*, 1997). The firm's intangible resources are more difficult to imitate and replicate by competitors. Among intangible resources, human resources management is a particular and idiosyncratic feature for each company. Although work-family practices could *a priori* be very similar between companies and some of them are even regulated by law, it is how companies manage their bundle of work-family practices what constitutes an intangible resource difficult to imitate. This intangible resource may allow obtaining differentiated results such as, for example, a greater organizational commitment in those companies whose employees are more satisfied with the work-family practices. We can not forget that retaining talent is a critical competitive variable for many companies nowadays, and therefore human resource strategies influence those practices that improve employees' labour conditions (Allen, 2001). In particular, developed societies and knowledge-intensive companies pay more attention to the employees' work-family interface. Such interaction may have an impact in the company, to the extent that it may condition employees' productivity, absenteeism, job rotation and eventually their organizational commitment (Betanzos and Paz, 2007).

3. THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION

One of the factors that favors the employees' wellness and job satisfaction is the balance between their family and work responsibilities (Frye and Breaugh, 2004). In this sense, some empirical studies indicate that employees in family-friendly companies do not experience significant difficulties to balance work and family (Allen, 2001; Selvarajan *et al.*, 2013), but our review of the literature also points out that, although work-family practices reduce such difficulties (Hornung *et al.*, 2008; Griggs *et al.*, 2013; Selvarajan *et al.*, 2013), the results are not always conclusive.

Some authors point out that combining multiple work and family roles may also be positive in terms of productivity and job satisfaction, as people must learn new abilities and improve their problem-solving capabilities, all which may yield them satisfaction later on (Boyar and



Mosley, 2007). Besides, people with multiple responsibilities may as well search for and find support in their supervisors, colleagues and family. One variable that may work out in a discriminant way among employees with difficulties to balance but who have access to work-family practices is job satisfaction. Not all employees who have difficulties to balance work and family will be similarly affected in their organizational commitment: some employees will diminish their level of commitment, and even question their own attachment to the company, whereas others may maintain their commitment levels due to the job satisfaction obtained thanks to work-family practices. The positive relationship between the employees' job satisfaction and organizational commitment has been previously tested in several studies (Frenkel *et al.*, 2013) but those that analyse the relationship between work-family practices and organizational commitment are not conclusive. We have previously mentioned the theory of social exchange (Blau, 1964) in order to justify that a satisfied employee at work would wish to express his/her gratitude to the company as a compensation for the support to solve balance difficulties. That is to say, a more satisfied employee at work would be potentially more committed to his/her company.

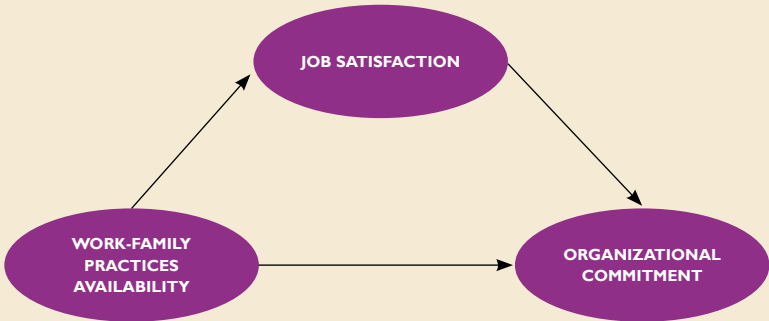
Similarly, the resource and capabilities theory may help to justify the mediator effect of job satisfaction. Intangible resources are the most difficult to imitate and, therefore, they are a source of sustainable competitive advantage. Two important intangible resources in the human resources field are employees' job satisfaction and organizational commitment, and both need an appropriate human resources management. Employees will feel more satisfied at work if, among other conditions, they consider that the work-family practices offered by the company help them when they need to balance work and family. If this compensation does not exist, employees may even feel disappointed with the offer of work-family practices and, therefore, reluctant to develop organizational commitment and would even try to find another company more family-friendly. That is, the retention of talented employees (intangible resource) goes hand in hand with the intangible effect of job satisfaction and this, in turn, with a real availability of work-family practices.

Therefore it is difficult to have organizational commitment without job satisfaction. The offer of work-family practices does not guarantee employees' commitment. If employees are more satisfied at work



because they can balance work and family much better thanks to the availability of work-family practices, they will be more willing to contribute with additional efforts or with ideas and suggestions of improvement which also result in the company's benefit. The positive relationship between the availability of work-family practices and employee's organizational commitment would therefore need job satisfaction as a mediator. When the perception of the availability of work-family practices enhances employees' job satisfaction, the employees would feel more committed to their companies, but if the offer of work-family practices arises suspicions and distrusts, then we should not expect more commitment because that offer will not be able to improve job satisfaction. According to these arguments we propose to analyse the research model shown in **Figure 1** with the data we explain in the next section.

Figure 1. **Research model**



4. DATA FOR THE STUDY

Data were obtained by a survey aimed at employees from the population of Spanish firms that had obtained a 'Flexible Firm Award' organized by the company CVALORA in the period 2002-2013. This award is an initiative of this company (<http://www.cvalora.com/>), starting in 2002, that aims to detect and spread the best flexible practices in the company. It is a referent in terms of management and has the support of private enterprises, communication media, business schools and regional governments in Spain. Companies certified as 'family-responsible companies' (EFR) are also included.

The initiative EFR, developed by *Mas Familia* (More Family) Foundation (<http://www.masfamilia.org/>), has been recognized as Good Practice for the United Nations. It responds to a new labour culture and socio-based flexibility, mutual respect and commitment through private certification. Both initiatives are the most important in Spain regarding the visibility of those firms that are family-friendly and Best Places to Work (<http://www.greatplacetowork.es/>). Our study includes the last 30 firms that had been recognized by the CVALORA's award or the EFR certificate in previous years. We did not include more ancient firms to make sure that all firms in our sample were family-friendly at the time of survey. Older firms might have diminished their commitment to family-friendliness from the time they received awards and recognition.

The survey was conducted during the last quarter of 2012 by using a structured questionnaire that was elaborated after a literature review and previously pretested with academicians and professionals to validate content and terminology. The final number of valid questionnaires was 322 from the 30 firms of our sample. The questionnaires were sent directly to employees by their own firms through the Intranet. Given that our sample of firms is limited in number it was decided to have more than one observation per firm. Having more than one observation per firm enables to analyze the individual differences of employees since our study assesses subjective perceptions of work-family interface in a homogeneous context of organizational support towards family-friendliness. The average time taken by employees to fill out the questionnaire was 30 minutes. The response rate was 38% regarding the number of employees that were using or needed to use work-family policies in their firms. **Table 1** shows the main characteristics of the sample. The employees who answered the survey were 90 per cent urbanites and belong to a balanced demographic group between men and women but with family situations of children and elders in care. Thus the employees in our sample are more in need of work-family support than other demographic groups. The average employee's age is 40 years (30 per cent of employees are between 23 and 34 years old, 60 per cent between 35 and 50 years old, and the remaining 10 per cent between 51 and 64 years old). The employee's average work experience in the firm was 10.4 years (30 per cent of surveyed employees had less than 5 years' experience, 35 per cent an experience between 5 and 10 years, and



the remaining 10 per cent between 10 and 41 years). Finally, the employee’s average experience in his/her job was 6.8 years (35 per cent of employees had less than 3 years’ experience, 40 per cent between 3 and 8 years, 15 per cent between 8 and 15 years, and the remaining 10 per cent between 15 and 20 years).

Table 1. **Sample of employees.**

Sex*	55.4% female/44.6% male
Employees with partner*	78.9%
Employees with children*	61.8%
Employees with elder care responsibilities*	28.5%
Age*	40 years
Live in urban area	90%
Years in the firm*	10.4 years
Years in the present position	6.8 years
Sector*	Services 80.1%; Industry 19.9%

Note: *Variable used as a control variable in our model

Table 2 shows the composition of the variables used in the statistical analysis. The variable “*Work-family practices availability*” is a perception variable measure with a 5-items construct adapted from Matthews et al (2010) and measured in a 7-point Likert scale from 1 “totally disagree” to 7 “totally agree”. These items refer to the positive effect on the employees’ lives by accessing and using several work-family practices: flexitime, telework, possibility to reduce the working day, part-time fix contract, intensive working day any time, hours-pool and personal or family leaves. The other two variables are “*job satisfaction*” that was measured with the 5 items-construct adapted from Anderson et al. (2002), and “*organizational commitment*” that was assessed with the 8 items adapted from Allen and Meyer (1990), all also measured in a 7-point Likert scale. All these variables were checked for reliability, unidimensionality and convergent validity.

Table 2. Composition of variables

DIMENSION	ÍTEMS	DESCRIPTION
Work-family practices availability	Flex1	I am able to arrive and depart from work when I want in order to meet my family and my personal life responsibilities
	Flex2	If the need arose, I could leave work early to attend to family related issues
	Flex3	If something came up in my personal life, it would be all right if I arrived to work late
	Flex4	While at work, I can stop what I am doing to meet responsibilities related to my family and personal life
	Flex5	From a family and personal life standpoint, there is no reason why I cannot rearrange my schedule to meet the demands of my work
Organizational commitment	CO1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization
	CO2	I enjoy discussing my organization with people outside it
	CO3	I really feel as if this organization´s problems are my own
	CO4	I do not think I could easily become as attached to another organization as I am to this one
	CO5	I feel like “part of the family” at my organization
	CO6	I feel emotionally attached to this organization
	CO7	This organization has a great deal of personal meaning for me
	CO8	I feel a strong sense of belonging to my organization
Job satisfaction	SAT1	The work I do on my job is meaningful to me
	SAT2	At the company or organization where I work, I am treated with respect
	SAT3	I feel I am really a part of the group of people I work with
	SAT4	I look forward to being with the people I work with each day
	SAT5	I am very satisfied with the opportunities that I have at work to learn new skillsthat could help me get a better job or find another equally good job if this one doesn't work out

Table 3 shows the correlations between the model variables and their descriptive statistics. In order to analyze the mediator effect of job satisfaction between work-family practices and organizational commitment we follow the methodology proposed by Baron and Kenny (1986) with structural equations. We control for industry and firm size, and for employee´ sex, age, experience and family situation.

Table 3. **Basic statistics of variables: mean, standard deviations and correlations**

VARIABLE	MEAN	DEVIATION	AVAILABILITY	COMMITMENT
W-F practicesavailability	5.05	1.31		
Organizational commitment	5.01	1.46	0.416**	
Job satisfaction	5.93	1.11	0.440**	0.648**

Level of significance **p<0.01

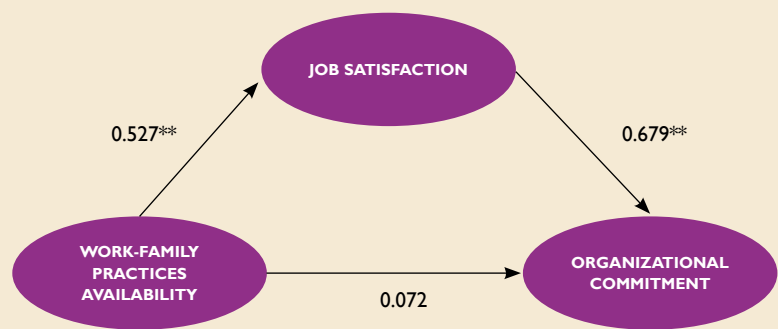
5. RESULTS

Figure 2 shows the results of the mediator model. Previously we checked with three partial models, all statistically significant, that the relationship between work-family practices availability and organizational commitment is positive, that the relationship between job satisfaction and organizational commitment is positive, and that the relationship between work-family practices availability and job satisfaction is also positive. Then we tested the proposed mediator model with all three variables of availability, satisfaction and commitment. Figure 2 indicates that there is a mediator effect which is total and not partial because the relationships between availability and satisfaction and between satisfaction and commitment are statistically significant but there is not a significant relationship between availability and commitment. These results validate our research model which indicates that job satisfaction is a causal mechanism that makes work-family practices influence employees' organizational commitment. The availability of work-family practices may enhance organizational commitment through employees' job satisfaction. The control variables (sector, employee's age, etc.) are not statistically significant which means that the mediator effect is independent of demographic variables.

6. CONCLUSIONS

Our study indicates that job satisfaction may be a mechanism through which the availability of work-family practices translates into a greater organizational commitment. Although employees' organizational commitment is nowadays an important element for

Figure 2. Results of the mediator model



Goodness of fit indicators	Chi-Square= 291.28.d.f= 132. NFI= 0.898.NNFI= 0.932. RMSEA= 0.063. CFI= 0.941. IFI= 0.942.
----------------------------	--

Notes.- Level of significance **p<0.01 d.f.= degrees of freedom; χ^2 S-B= Satorra-Bentler scaled chi-squared; RMSEA= Robust root Mean Square Error of Approximation; NFI= Robust Normed Fit Index; CFI= Robust Comparative Fit Index.

the success of human resources management, it is necessary to analyse how commitment is created and how it evolves through the employees' work and family relationships. It is also necessary to clarify what is the influence of these relationships in different areas of human resource management. We have proposed job satisfaction as a potential mechanism that materialises the availability of work-family practices into greater organizational commitment.

The companies which are perceived by employees to be more family-friendly because they are not penalized for adopting work-family practices, could as a consequence retain more key employees as well as, other factors being equal, attract more qualified personnel. This implies that managers should not waste energies when implementing work-family practices, because if the implementation effort is insufficient the employees' job satisfaction would not improve and would not be possible to increase their organizational commitment either.

As a consequence managers should focus efforts in offering work-family practices in a context that is perceived positively by employees. Perhaps it would be a good idea to identify previously those employees with more unfavourable circumstances in order to control their experiences and use them afterwards to develop



a family-friendly policy for the whole organization. Positive antecedents are always very important if the company wants to become an attractive place to work and retain talent because this requires intangibles resources (job satisfaction, etc.) that take a long time to create but are easy to ruin with bad experiences and ambiguous decisions. If intangible resources constitute nowadays the main source of sustainable competitive advantage, satisfied and committed employees may be paradigmatic examples of something more difficult to imitate and replicate.

Therefore, human resources managers and CEOs should implement work-family practices according to all the considerations usually recognised in the literature for successful adoption: open and explicit support by CEOs; training for supervisors and employees in order to avoid limitations and negative externalities for those who use work-family practices; feedback analysis with the observed effects and adopted solutions, etc. More specifically, the questionnaires that assess periodically the employees' job satisfaction and organizational commitment should have to include the employee's specific situation regarding his/her use of work-family practices during that period. These reports will constitute a demonstration effect that will allow evaluating the real impact of work-family practices on organizational commitment and other employees' performance measures. Additionally, it would be necessary to add specific indicators in the company's balance scorecard to control the implementation of strategies in the area of human resources. It would also be required that the visibility of these results reach CEOs' level, as their explicit support is necessary for the real and permanent availability of work-family practices beyond their initial implementation.

These conclusions and practical recommendations must be assessed taking into account the limits of our research design. This is a cross-sectional study, so that the suggested casual relationship should be validated with another longitudinal study in order to be able to generalise the obtained result. This longitudinal study could also assess if there exists a delayed effect of the use of work-family practices on organizational commitment. Besides improving the research design, it could also be of interest to analyse the company's organizational culture as a moderator variable, since the organizational context is an important factor which conditions the

necessary “informal support” for the implementation of work-family practices without negative consequences for those employees who use them.

REFERENCES

- Allen, T.D. (2001). “Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions”. *Journal of Vocational Behaviour*, 58 (3), 414-435.
- Allen, N. and Meyer, J. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. and Byerly, R. T. (2002). “Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes”. *Journal of Management*, 28 (6), 787–810.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Behson, S.J. (2005). “The relative contribution of formal and informal organizational work-family support”. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Betanzos, N. and Paz, F. (2007). “Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal”. *Anales de Psicología*, 23 (2), 207-215.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boyar, S.L. and Mosley Jr., D.C. (2007). “The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation”. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 265–281.
- De Sivatte, I. and Guadamillas, F. (2013). “Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations”. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (7), 1327-1345.
- De Sivatte, I., Gordon, J., Rojo, P. and Olmos, R. (2015). “The impact of work-life culture on organizational productivity”. *Personnel Review*, 44 (6), 883-905.
- Dikkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T.W. and Kompier, M.A.J. (2007). “Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction”. *Work and Stress*, 21, 155-172.
- Frenkel, S., Sanders, K. and Bednall, T. (2013). “Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions”. *Asia Pacific Journal Management*, 30, 7-29.
- Frye, N. and Breaugh, J. (2004). “Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model”. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 197-220.



Griggs, T.L., Casper, W.J. and Eby, L.T. (2013). "Work, family and community support as predictors of work-family conflict: A study of low-income workers". *Journal of Vocational Behavior*, 82, 59-68.

Hornung, S., Rousseau, D.M. and Glaser, J. (2008). "Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals". *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.

Matthews, R.A., Barnes-Farrel, J.L. and Bulger, C.A. (2010). "Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics". *Journal of Vocational Behavior*, 77, 447-460.

Selvarajan, T.T., Cloninger, P.A. and Singh, B. (2013). "Social support and work-family conflict: A test of an indirect effects model". *Journal of Vocational Behavior*, 83, 486-499.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Thompson, C.A., Beauvais, L.L. and Lyness, K.S. (1999). "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict". *Journal of Vocational Behavior*, 54, 391-415.



NOTES

1. Acknowledgement: The authors thank the support of the Spanish Ministry of Science (GrantECO2010-19704).
2. Corresponding author: Departamento de Dirección y Organización de Empresas. Universidad de Zaragoza; Escuela de Ingeniería y Arquitectura; María de luna, 5; Zaragoza 50018; Spain

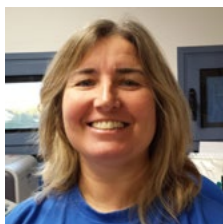




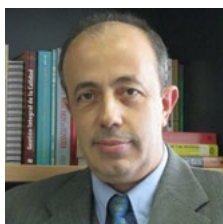
Manuela Pérez-Pérez²
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ manuela.perez@unizar.es



María-José Vela-Jiménez
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ mjvela@unizar.es



Silvia Abella-Garcés
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ sabella@unizar.es



Angel Martínez-Sánchez²
Universidad de Zaragoza,
Spain
✉ anmarzan@unizar.es

Medidas de flexibilidad trabajo-familia y compromiso organizativo: el efecto mediador de la satisfacción laboral¹

Work-family practices and organizational commitment: the mediator effect of job satisfaction

1. INTRODUCCIÓN

Un empleado que está satisfecho en su trabajo se siente normalmente más comprometido con su empresa que uno que no lo está. Este resultado que se viene observando con frecuencia en las investigaciones de los últimos años (De Sivatte et al., 2015) plantea a las áreas de recursos humanos la necesidad de como contribuir a dicha satisfacción laboral. Una forma de conseguirlo es facilitando la conciliación laboral y familiar de los empleados. Lo cierto es que desde diversas instancias –gobierno, sindicatos, etc.– se viene demandando hace tiempo la implantación de medidas de flexibilidad (a las que denominaremos medidas trabajo-familia en este artículo) que ayuden a los empleados a compatibilizar sus responsabilidades familiares y profesionales. Asimismo, cada vez más empresas toman iniciativas en este sentido para atraer y retener personal cualificado y con talento. La implantación de medidas trabajo-familia puede ser así beneficiosa tanto para los empleados como para las propias empresas.

Sin embargo, la existencia de estas medidas no es suficiente

CÓDIGO JEL:
M12, M51, M54

Recepción: 04 de abril de 2017. Aceptación: 11 de septiembre de 2017

DOI: 10.3232/UBR.2017.V14.N4.03



WORK – FAMILY

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza si la satisfacción laboral de los empleados tiene un efecto mediador entre la disponibilidad de medidas trabajo-familia y el compromiso organizativo de los empleados. Los datos del estudio proceden de una muestra de 322 empleados de empresas españolas que han sido galardonadas con el “Premio Empresa Flexible” o están certificadas como “Empresa Familiarmente Responsable” en los últimos años. Los resultados indican que cuando los empleados perciben que disponen realmente de medidas trabajo-familia para conciliar su vida laboral y familiar, están más satisfechos con su trabajo, y dicha satisfacción explica además positivamente su compromiso organizativo.

EXECUTIVE SUMMARY

This article analyzes the mediator effect of job satisfaction in the relationship between the availability of work-family practices and employees' organizational commitment. Empirical data from employees working for family-friendly awarded firms shows that when employees perceive that work-family practices are really available to them, they are more satisfied in their jobs and demonstrate more organizational commitment.

per se ya que el que las empresas las ofrezcan no garantiza necesariamente su uso por parte de los empleados. Algunos estudios señalan que es más importante la percepción que tienen los empleados sobre la disponibilidad de usar este tipo de medidas que su simple existencia (Allen, 2001; Behson, 2005). Los empleados pueden no usar dichas medidas si perciben que van a afectarles negativamente en, por ejemplo, su desarrollo profesional o la estabilidad en el empleo (Dikkers et al., 2007).

La mayoría de los estudios descriptivos apoya la idea de que implantar medidas trabajo-familia más allá de los requerimientos legales, puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral de

El objetivo principal de nuestro estudio es por tanto analizar si la satisfacción laboral de los empleados puede mediar y explicar la relación entre la disponibilidad de medidas trabajo-familia y el compromiso organizativo.

los empleados porque dichas medidas reducen las dificultades de conciliación laboral y familiar (Hornung et al., 2008; Selvarajan et al., 2013). La ayuda que reciben los empleados por parte de la empresa para mejorar su conciliación es lo que contribuye a que estos se sientan “en deuda” con la empresa y estén dispuestos a realizar esfuerzos adicionales –por ejemplo con la carga extra de trabajo derivada del desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto- o a que valoren más positivamente a la organización donde trabajan. Todo ello en última instancia puede ser un exponente de un mayor grado de compromiso organizativo del empleado con su empresa, debido al efecto beneficioso de las medidas trabajo-familia.

Si bien la literatura de gestión preconiza este efecto, no es concluyente dado que su relación no es directa sino que puede ser indirecta e incluso diferida en el tiempo. Los estudios analizados evidencian que las medidas trabajo-familia están relacionadas positivamente con la satisfacción laboral de los empleados. Con esta base, podríamos plantear que la satisfacción laboral tiene un efecto mediador entre la *disponibilidad de medidas trabajo-familia* y el compromiso organizativo de los empleados. Es este compromiso el que está más relacionado con el desempeño de los empleados, por lo que la constatación del efecto mediador podría explicar mejor por qué la *disponibilidad de medidas trabajo-familia* aumenta el compromiso organizativo de los empleados. Ello permitiría justificar con más argumentos la adopción de estas medidas por parte de las empresas.

El objetivo principal de nuestro estudio es por tanto analizar si la

satisfacción laboral de los empleados puede mediar y explicar la relación entre la *disponibilidad de medidas trabajo-familia* y el compromiso organizativo. Este análisis constituye una aportación novedosa, tanto desde el punto de vista empírico como por la justificación de las medidas trabajo-familia en el seno de las organizaciones, al ofrecer nuevos argumentos que justifiquen su adopción de forma que resulten beneficiosas para ambas partes, empleados y empresas.

El artículo se estructura de la siguiente manera. Los dos próximos apartados justifican la investigación planteada. A continuación se explica la procedencia de los datos y como se han analizado para describir después los resultados obtenidos y las lecciones o conclusiones que pueden extraerse de ellos.

PALABRAS CLAVE

Medidas trabajo-familia; Conciliación laboral y familiar; Satisfacción laboral; Compromiso organizativo.

KEY WORDS

Work-family benefits; Job satisfaction; Organizational commitment.

2. LAS MEDIDAS TRABAJO-FAMILIA Y EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Para poder conciliar mejor su actividad laboral y familiar, los empleados pueden utilizar alguna de las medidas trabajo-familia que les ofrecen las empresas, ya sea por imperativo legal o por una estrategia familiarmente responsable de recursos humanos. Las medidas trabajo-familia “hacen referencia a los servicios que permiten a los empleados dirigir mejor la interconexión entre trabajo y familia” (Thompson et al., 1999, p. 395) como, por ejemplo, el horario flexible o el teletrabajo. Dichas medidas y la forma en que se ofrezcan pueden influir en la percepción de los empleados acerca del apoyo que les presta la empresa para conciliar su vida laboral y familiar.

Nuestro artículo se centra en la *disponibilidad de medidas trabajo-familia*, es decir no tanto en la mera existencia de las mismas sino en que los empleados perciban que pueden utilizarlas sin consecuencias negativas para su desarrollo profesional y estabilidad en el empleo. Por ello, los estudios hacen hincapié en el “apoyo informal” a la conciliación que debe emanar de directivos, supervisores y colegas de los empleados adoptantes de medidas trabajo-familia (Allen, 2001; Behson, 2005; Thompson et al., 1999). Aún reconociendo la importancia del “apoyo informal” para que las medidas trabajo-familia funcionen, nuestro estudio se centra directamente en la disponibilidad de estas medidas, y por este motivo pediremos a los empleados encuestados que nos indiquen



en qué grado tienen realmente acceso al uso de dichas medidas sin que haya consecuencias negativas para su desarrollo profesional y estabilidad en el empleo. El uso de las medidas trabajo-familia puede ayudar a mejorar el absentismo, rotación y, en definitiva, el compromiso organizativo de los empleados con su empresa (De Sivatte y Guadamillas, 2013; De Sivatte et al., 2015; Grover y Crooker, 1995; Thomson et al., 1999). El compromiso organizativo de un empleado puede definirse como “la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular, manifestado como el deseo de permanecer en ella, esforzarse en beneficio de ésta y aceptar sus valores y metas” (Betanzos y Paz, 2007). Dicho compromiso es considerado por las empresas como un elemento sustancial para retener a los buenos empleados y produce una mejora de los resultados de las empresas. No obstante, no existen resultados concluyentes en la literatura a este respecto porque algunas evidencias empíricas no encuentran relaciones significativas entre medidas trabajo-familia y compromiso organizativo (Allen, 2001; Behson, 2005).

Un posible argumento para explicar la relación positiva entre medidas trabajo-familia y compromiso organizativo tiene su raíz en la teoría del intercambio social ya que las medidas trabajo-familia pueden mejorar el sentimiento de gratitud del empleado hacia la empresa, correspondiendo con mayor esfuerzo laboral cuando tenga oportunidad de hacerlo, en contraprestación al apoyo recibido por estas medidas (Blau, 1964).

Otro argumento explicativo procede de la teoría de recursos y capacidades (Teece et al., 1997). Dentro de los recursos de una empresa, son los de carácter intangible los mas difíciles de imitar y reproducir por los competidores. A su vez y dentro de los recursos intangibles, la gestión de los recursos humanos es una característica particular e intrínseca de cada empresa. Aunque las medidas trabajo-familia puedan ser a priori las mismas en casi todas partes y alguna de ellas esté incluso tipificada por ley, es la gestión que hace la empresa del conjunto de medidas trabajo-familia lo que puede constituir un recurso intangible. Este intangible puede permitir obtener resultados diferenciados como, por ejemplo, el de un mayor compromiso organizativo en aquellas empresas cuyos empleados estén más satisfechos con las medidas trabajo-familia.

No hemos de olvidar que retener el talento es una variable crítica

de competitividad para muchas empresas, por lo que las estrategias de recursos humanos inciden en mayor o menor grado en todas aquellas medidas que mejoran las condiciones laborales de los empleados (Allen, 2001). En particular, en las sociedades más desarrolladas y en las empresas del conocimiento, se presta cada vez más atención a la interacción de la vida laboral de los empleados con su vida familiar. Dicha interacción puede tener un impacto en la propia empresa, en la medida en que puede condicionar la productividad, absentismo y rotación de los empleados y con ello su compromiso organizativo (Betanzos y Paz, 2007).

3. EL EFECTO MEDIADOR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Uno de los factores que favorecen el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados es el equilibrio entre sus responsabilidades familiares y laborales (Frye y Breaugh, 2004). En este sentido hay estudios empíricos que muestran que los empleados de empresas familiarmente responsables no experimentan dificultades significativas para conciliar su vida laboral y familiar (Allen, 2001; Selvarajan et al., 2013), pero nuestra revisión de la literatura indica también que a pesar de que las medidas trabajo-familia reducen dichas dificultades (Hornung et al., 2008; Griggs et al., 2013; Selvarajan et al., 2013) los resultados no son siempre concluyentes. Algunos autores señalan que compatibilizar múltiples roles laborales y familiares puede también ser positivo en términos de productividad y satisfacción laboral ya que las personas han de aprender nuevas habilidades y mejorar sus capacidades de resolución de problemas, todo lo cual puede reportarles después satisfacción (Boyar y Mosley, 2007). Además, las personas con múltiples responsabilidades pueden asimismo buscar y encontrar apoyo en sus supervisores, colegas y familiares. Una variable que puede funcionar de forma discriminante entre empleados con dificultades de conciliación pero que tienen acceso a medidas trabajo-familia es la satisfacción laboral. No a todos los empleados que tengan dificultades para conciliar les va a afectar de la misma manera en su compromiso organizativo. Habrá quien disminuirá en gran medida su nivel de compromiso, lo que le podría llevar incluso a plantearse dejar la empresa mientras que habrá quien pueda mantener su compromiso gracias a la satisfacción laboral que le dé el acceso a medidas trabajo-familia.



La relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados ha sido contrastada previamente en varios estudios (Frenkel et al., 2013) pero los que analizan la relación entre medidas trabajo-familia y compromiso organizativo no son concluyentes. Ya hemos aludido con anterioridad a la teoría del intercambio social (Blau, 1964) para justificar que un empleado más satisfecho laboralmente desearía querer expresar su gratitud a la empresa en contraprestación por la ayuda para solventar dificultades de conciliación. Es decir, que un empleado más satisfecho en su trabajo sería un empleado potencialmente más comprometido con su empresa.

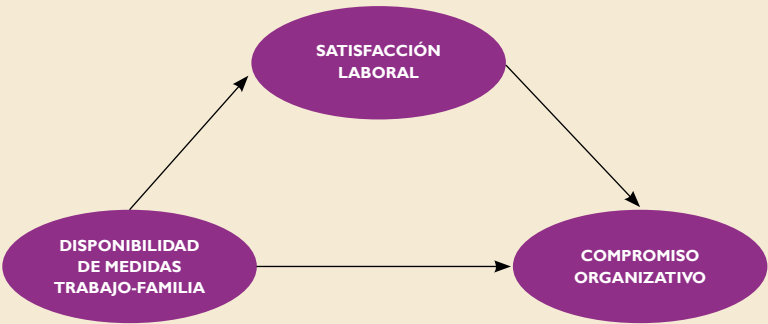
Similarmente, la teoría de recursos y capacidades puede ayudar a justificar el efecto mediador de la satisfacción laboral. Los recursos intangibles son más difíciles de imitar y por tanto constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible. Dos importantes recursos intangibles en el ámbito de los recursos humanos son la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados, y ambos requieren una adecuada gestión de los recursos humanos. Los empleados se sentirán satisfechos en su trabajo si, entre otras condiciones, consideran que la oferta de medidas trabajo-familia de la empresa les ayuda cuando necesiten conciliar su vida laboral y familiar. De no existir esta contraprestación, los empleados pueden incluso sentirse decepcionados con la oferta de medidas trabajo-familia y por tanto reacios a comprometerse con la organización y buscar otro lugar de trabajo que sea más familiarmente responsable. Es decir, la retención del talento (recurso intangible) va unida al efecto intangible de la satisfacción laboral y este a su vez, a una disponibilidad real de medidas trabajo-familia.

Por tanto, sin satisfacción laboral es difícil que haya compromiso organizativo. La oferta de medidas trabajo-familia no garantiza el compromiso de los empleados. Si un empleado se encuentra más satisfecho en el trabajo por poder conciliar mejor gracias a la *disponibilidad de medidas trabajo-familia*, estará más dispuesto a contribuir con esfuerzos adicionales en los momentos necesarios o a aportar ideas y sugerencias de mejora que redunden en beneficio de la empresa porque lo estaría haciendo también en su propio beneficio. La relación positiva entre la *disponibilidad de medidas trabajo-familia* y el compromiso organizativo de los empleados necesitaría entonces de la satisfacción laboral como variable mediadora. Cuando la percepción de *disponibilidad de medidas*



trabajo-familia sea tal que aumente la satisfacción laboral de los empleados, estos podrán sentirse más comprometidos con su empresa pero si la forma en que se ofrecen dichas medidas trabajo-familia en la organización despierta recelos y suspicacias, entonces no debería esperarse un mayor compromiso organizativo de los empleados porque esa oferta de medidas no estará en condiciones de mejorar su satisfacción laboral. En base a estos argumentos nos planteamos analizar el modelo de investigación de la **Figura 1** con los datos que explicamos a continuación.

Figura 1. **Modelo de estudio**



75

4. DATOS DEL ESTUDIO

Los datos para este estudio proceden de una encuesta enviada a los empleados de la población de empresas españolas que obtuvieron el “Premio Empresa Flexible” organizado por la empresa CVA en el periodo 2002-2013 así como a los de las empresas certificadas como “Empresas Familiarmente Responsables” (EFR). El Premio CValora es una iniciativa de la empresa CVA (<http://www.cvalora.com/>), que comenzó en el año 2002 e intenta detectar y difundir las mejores prácticas flexibles en las empresas, otorgando anualmente el Premio Empresa Flexible. Este premio está valorado en términos del reconocimiento de gestión que avala y que tiene el apoyo de empresas privadas, medios de comunicación, escuelas de negocios y gobiernos autonómicos en España. Por su parte, la iniciativa EFR fue desarrollada por la Fundación Más Familia (<http://www.masfamilia.org/>) y ha sido reconocida como Buena Práctica por las Naciones Unidas. El certificado EFR que otorga



esta fundación española responde a una nueva cultura laboral y sociológica flexible, respeto mutuo, apoyo a la igualdad de oportunidades y compromiso respecto a la conciliación laboral y familiar. En la actualidad la Fundación Más Familia es la propietaria del esquema privado de certificación EFR, único en conciliación en España. Ambas entidades son referentes en España respecto a la visibilidad de aquellas empresas que se esfuerzan en crear un lugar de trabajo familiarmente responsable y se les ha asignado la misma importancia. Por ese motivo, nuestro estudio se ha dirigido hacia las últimas 30 empresas que habían sido reconocidas, previamente al envío de cuestionarios, por el Premio CValora o el certificado EFR con el fin de asegurarnos que en todas ellas existía un ambiente de trabajo familiarmente responsable. No se ha incluido en la población de estudio a empresas más antiguas por no tener la constatación asegurada de que el ambiente de trabajo no hubiera experimentado algún tipo de deterioro en lo familiarmente responsable.

La recopilación de datos se realizó durante el último cuatrimestre de 2012 utilizando un cuestionario estructurado que se elaboró tras una revisión de la literatura especializada y que fue testado, antes del envío definitivo, por académicos y profesionales para validar su contenido y terminología. El número final de cuestionarios válidos que se recibieron fue de 322 empleados que pertenecían a las 30 empresas objeto de estudio. Los cuestionarios fueron remitidos directamente por la empresa a sus empleados a través de la Intranet de la empresa. Dado que el número de empresas al que se dirige nuestro estudio es limitado, por la razón anteriormente apuntada, se optó por no limitar a una observación por empresa la cumplimentación del cuestionario. Disponer de observaciones múltiples de una misma empresa permite valorar la influencia de las diferencias personales de cada empleado puesto que se están valorando percepciones subjetivas sobre la conciliación y el efecto de las medidas trabajo-familia pero manteniendo controlado el efecto de la empresa o sector en el que se encuentra. El tiempo promedio utilizado por los empleados para responder al cuestionario fue de 30 minutos. La tasa de respuesta del estudio fue del 38% respecto a las personas que habían utilizado o estaban en situación de poder necesitar medidas trabajo-familia para conciliar. La **Tabla 1** muestra las principales características de la muestra. Las personas que respondieron la encuesta son urbanitas en un 90% de los casos y pertenecen mayoritariamente a un grupo demográfico equilibrado

entre hombres y mujeres, pero con predominio de situaciones familiares con niños e incluso personas mayores a su cuidado, todo lo cual plantea más necesidades de conciliación que a otros grupos demográficos. La media de edad es de 40 años (un 30% de empleados tenían entre 23 y 34 años, un 60% entre 35 y 50 años, y el 10% restante entre 51 y 64 años). La antigüedad laboral en la empresa de los empleados encuestados era en promedio de 10,4 años (un 30% tenía una antigüedad inferior a 5 años, un 35% entre 5 y 10 años, un 15% entre 10 y 15 años, y el 10% restante entre 15 y 41 años). Por último, la antigüedad promedio en su actual puesto de trabajo era de 6,8 años (un 35% de los empleados tenía una antigüedad en el puesto inferior a 3 años, un 40% de 3 a 8 años, un 15% de 8 a 15 años, y el 10% restante de 15 a 20 años).

Tabla 1. **Características de la muestra de empleados**

Sexo*	55,4% mujeres/44,6% hombres
Empleados con pareja*	78,9%
Empleados con niños*	61,8%
Empleados con personas mayores a su cuidado*	28,5%
Edad*	40 años
Viven en área urbana	90%
Años en la empresa*	10,4 años
Años en el puesto actual	6,8 años
Sector donde trabajan*	Servicios 80,1%; Industria 19,9%

Nota: *Variable utilizada como control en el modelo

La composición de las variables del modelo de estudio se presenta en la **tabla 2**. La variable “*Disponibilidad de medidas trabajo-familia*” es una variable de percepción que se ha medido con un constructo de 5 ítems adaptado de Matthews et al (2010) y valorado en una escala Likert de 7 puntos de 1 “totalmente en desacuerdo” a 7 “totalmente de acuerdo”. Los ítems del constructo hacen referencia al efecto positivo que en las vidas de los empleados tiene el acceso y uso de un conjunto de medidas trabajo-familia: horario flexible, teletrabajo, reducción de jornada, tiempo parcial, jornada intensiva, anualización de horas y permisos. Las otras dos variables del modelo son la de “satisfacción laboral” que se midió con un

constructo de 5 ítems adaptado de Anderson et al. (2002) y la de “*compromiso organizativo*”, medida con un constructo de 8 ítems adaptado de Allen y Meyer (1990). Para todas estas variables se comprobó la fiabilidad, unidimensionalidad y validez interna de las respectivas escalas.

Tabla 2. Ítems de las principales variables del estudio

DIMENSIÓN	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Disponibilidad de medidas trabajo-familia	Flex1	Tengo la posibilidad de llegar y salir del trabajo cuando quiero para poder cumplir con mis responsabilidades personales y familiares
	Flex2	Si se presenta una necesidad, podría dejar el trabajo antes para atender cuestiones relacionadas con la familia
	Flex3	Si algo surge en mi vida personal, no habría problema si llegase tarde al trabajo
	Flex4	Cuando estoy en el trabajo, puedo parar lo que estoy haciendo para atender a responsabilidades relacionadas con mi vida personal y familiar
	Flex5	Desde el punto de vista de la vida personal y familiar, no hay razón por la que no pueda reorganizar mi horario para atender las demandas de mi trabajo
Compromiso organizativo	CO1	Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa
	CO2	Disfruto hablando de mi empresa con personas de fuera de ella
	CO3	Siento realmente que los problemas de esta empresa son como si fueran míos
	CO4	No me resultaría tan fácil comprometerme con otra empresa como con ésta
	CO5	Me siento como “parte de una familia” en mi empresa
	CO6	Me siento emocionalmente unido a esta empresa
	CO7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí
	CO8	Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa
Satisfacción laboral	SAT1	El trabajo que hago en mi empresa tiene sentido para mí
	SAT2	En la empresa donde trabajo me tratan con respeto
	SAT3	Siento que formo realmente parte del grupo de personas con las que trabajo
	SAT4	Me siento con ganas de estar con la gente con que trabajo cada día
	SAT5	Estoy muy satisfecho con las oportunidades que tengo en mi trabajo para aprender nuevas habilidades que me puedan ayudar a mejorar en el trabajo o conseguir otro en caso necesario

En la **tabla 3** se presentan las correlaciones entre las variables del modelo así como sus estadísticas descriptivas. Para el contraste específico del efecto mediador de la satisfacción laboral entre

la disponibilidad de medidas trabajo-familia y el compromiso organizativo se ha seguido la metodología propuesta por Baron y Kenny (1986) con un análisis de ecuaciones estructurales. Se han utilizado como variables de control el sector y tamaño de la empresa y el sexo, edad, experiencia y situación familiar del empleado.

Tabla 3. Estadísticas básicas de las variables: media, desviación típica y correlaciones

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN	DISPONIBILIDAD	COMPROMISO
Disponibilidad de medidas	5.05	1.31		
Compromiso organizativo	5.01	1.46	0.416**	
Satisfacción laboral	5.93	1.11	0.440**	0.648**

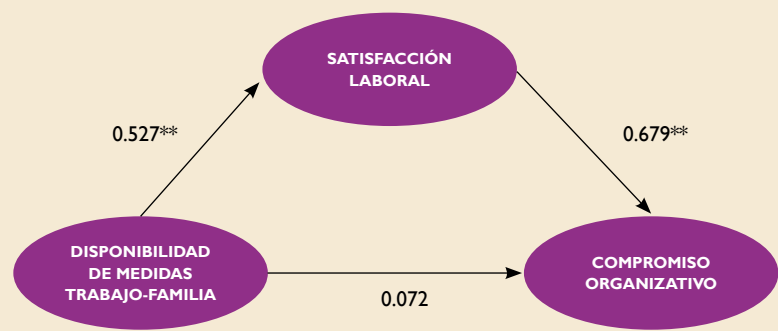
Grado de significación **p<0,01

5. RESULTADOS

La **figura 2** presenta los resultados del modelo mediador. Previamente se ha comprobado en tres modelos parciales, todos significativos, que la relación entre disponibilidad de medidas y compromiso organizativo es positiva, que la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizativo es positiva, y que la relación entre la disponibilidad de medidas y la satisfacción laboral también es positiva. Con estas comprobaciones, podemos ahora constatar la viabilidad del modelo propuesto con las 3 variables de disponibilidad, satisfacción y compromiso. Los datos de la **figura 2** indican que el efecto de mediación existe y que es además total y no parcial porque las relaciones entre disponibilidad de medidas y satisfacción laboral y entre satisfacción laboral y compromiso organizativo son estadísticamente significativas pero no lo es ahora la relación entre disponibilidad de medidas y compromiso organizativo en este modelo conjunto. Todo ello valida nuestro modelo de investigación, indicando por tanto que la satisfacción laboral representa un mecanismo causal a través de la cual la disponibilidad de medidas puede influir en el compromiso organizativo de los empleados. La disponibilidad de medidas puede mejorar el compromiso organizativo apoyándose en la satisfacción laboral de los empleados. Las variables de control (sector, edad,

etc.) no han resultado significativas lo que indica que el efecto mediador y las otras relaciones son independientes de las variables demográficas del estudio.

Figura 2. Resultados del modelo mediador.



Índices de ajuste	Chi-Square= 291,28, d.f= 132, NFI= 0,898, NNFI= 0,932, RMSEA= 0,063, CFI= 0,941, IFI= 0,942.
-------------------	--

Notas.- Grado de significación **p<0,01 d.f.= grados de libertad; χ^2
S-B= Satorra-Bentler scaled chi-squared; RMSEA= Robust root Mean Square Error of Approximation; NFI= Robust Normed Fit Index; CFI= Robust Comparative Fit Index.

6. CONCLUSIONES

Nuestro estudio ha evidenciado que la satisfacción laboral puede ser un mecanismo a través del cual la disponibilidad de medidas trabajo-familia se traduce en un mayor compromiso organizativo de los empleados. A pesar de que el compromiso organizativo es actualmente un elemento importante en muchas organizaciones para el éxito de su gestión de recursos humanos, es necesario analizar cómo se crea y evoluciona a través de las relaciones laborales y familiares de los empleados. También es preciso aclarar cuál es la influencia de estas relaciones en diferentes aspectos de la gestión de recursos humanos. En nuestro trabajo hemos propuesto a la satisfacción laboral como un potencial mecanismo que materializa la disponibilidad de medidas trabajo-familia en mayores compromisos organizativos.

Las empresas que son percibidas por los empleados como más familiarmente responsables porque es allí donde no va a penalizarse la adopción de medidas trabajo-familia, podrán en consecuencia retener mejor a sus empleados clave así como, a igualdad de otros factores, atraer personal cualificado por encima de la competencia. Ello implica que no se deben desperdiciar esfuerzos al implantar medidas trabajo-familia pues si se quedan cortas y no consiguen mejorar la satisfacción laboral de los empleados, tampoco se logrará que aumente su compromiso organizativo dentro de la empresa.

La prioridad ha de ir dirigida en consecuencia a ofrecer las medidas trabajo-familia en un contexto que sea percibido de forma favorable por los empleados. Quizás sería una buena idea poder identificar con antelación a aquellos empleados con unas circunstancias más desfavorables con el fin de que sean objeto de prueba más controlada y cuya experiencia pueda servir con posterioridad para asentar las bases de políticas familiarmente responsables que se amplíen al conjunto de la organización. Los precedentes son muy importantes si la empresa aspira a convertirse en un lugar atractivo para trabajar y retener talento pues estamos hablando en última instancia de elementos todos ellos intangibles (satisfacción laboral, etc.) que cuesta mucho crear pero es mucho más fácil arruinar con malas experiencias y decisiones ambiguas. Si los recursos intangibles constituyen actualmente la fuente principal de ventaja competitiva sostenible para muchas empresas, unos recursos humanos satisfechos y comprometidos con su organización pueden ser ejemplos paradigmáticos de algo más difícil de imitar y reproducir.

Por tanto, los directivos de recursos humanos y la alta dirección de las empresas han de implantar las medidas trabajo-familia con todas las consideraciones reconocidas habitualmente en la literatura: apoyo abierto y explícito de la alta dirección, sesiones de formación para supervisores y empleados que eviten limitaciones y externalidades negativas para quienes utilicen las medidas trabajo-familia, análisis de realimentación con las incidencias observadas y las soluciones adoptadas, etc. Más en concreto, los cuestionarios de evaluación de la satisfacción laboral y compromiso organizativo que se estén realizando periódicamente en la empresa, ya sea anual o trimestralmente, habrán de incluir la situación específica del empleado en cuanto al uso que ha hecho de las medidas trabajo-





familia en el periodo considerado. Estos informes constituirán un efecto demostración que permitirá valorar el efecto real de las medidas trabajo-familia sobre el compromiso organizativo y otros resultados del trabajo de los empleados. Asimismo, sería necesario que se incorporarán indicadores específicos en el cuadro de indicadores (tipo cuadro de mando integral) que utilizan las empresas en sus reuniones directivas para controlar la implementación de estrategias dentro del capítulo de recursos humanos. La visibilidad de estos resultados es preciso que llegue también a nivel de la alta dirección puesto que su apoyo explícito y manifiesto es necesario para que la disponibilidad de medidas trabajo-familia sea real y continúe siéndolo en el futuro y no solo tras su implantación.

Todas estas conclusiones y lecciones o recomendaciones deben valorarse en todo caso a la luz de las limitaciones del diseño de investigación. Así nuestro estudio es de corte transversal por lo que la relación causal sugerida debiera validarse con otro estudio de corte longitudinal para poder generalizar el resultado obtenido. Dicho estudio longitudinal también podría valorar si existe un efecto diferido del uso de medidas trabajo-familia sobre el compromiso organizativo. Aparte de mejorar el diseño de investigación, también podría ser de interés el analizar la cultura organizativa como variable moderadora pues el contexto organizativo es un factor importante que condiciona el “apoyo informal” necesario para que la implantación de medidas trabajo-familia no sea perjudicial para los empleados que las utilizan.

REFERENCIAS

- Allen, T.D. (2001). “Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions”. *Journal of Vocational Behaviour*, 58 (3), 414-435.
- Allen, N. and Meyer, J. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. and Byerly, R. T. (2002). “Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes”. *Journal of Management*, 28 (6), 787-810.

- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Behson, S.J. (2005). "The relative contribution of formal and informal organizational work-family support". *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Betanzos, N. and Paz, F. (2007). "Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal". *Anales de Psicología*, 23 (2), 207-215.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boyar, S.L. and Mosley Jr., D.C. (2007). "The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation". *Journal of Vocational Behavior*, 71, 265-281.
- De Sivatte, I. and Guadamillas, F. (2013). "Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations". *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (7), 1327-1345.
- De Sivatte, I., Gordon, J., Rojo, P. and Olmos, R. (2015). "The impact of work-life culture on organizational productivity". *Personnel Review*, 44 (6), 883-905.
- Dikkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T.W. and Kompier, M.A.J. (2007). "Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction". *Work and Stress*, 21, 155-172.
- Frenkel, S., Sanders, K. and Bednall, T. (2013). "Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions". *Asia Pacific Journal Management*, 30, 7-29.
- Frye, N. and Breaugh, J. (2004). "Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model". *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 197-220.
- Griggs, T.L., Casper, W.J. and Eby, L.T. (2013). "Work, family and community support as predictors of work-family conflict: A study of low-income workers". *Journal of Vocational Behavior*, 82, 59-68.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. and Glaser, J. (2008). "Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals". *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Matthews, R.A., Barnes-Farrel, J.L. and Bulger, C.A. (2010). "Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics". *Journal of Vocational Behavior*, 77, 447-460.
- Selvarajan, T.T., Cloninger, P.A. and Singh, B. (2013). "Social support and work-family conflict: A test of an indirect effects model". *Journal of Vocational Behavior*, 83, 486-499.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. and Lyness, K.S. (1999). "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict". *Journal of Vocational Behavior*, 54, 391-415.

NOTAS

1. Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero del proyecto ECO2010-19704 del Ministerio de Educación y Ciencia en la realización de este trabajo.
2. Autor de contacto: Departamento de Dirección y Organización de Empresas. Universidad de Zaragoza; Escuela de Ingeniería y Arquitectura; María de luna, 5; Zaragoza 50018; Spain

